

GRANDS PRIX QUÉBÉCOIS DE LA QUALITÉ 2003

RÉCIPIENDAIRE D'UN GRAND PRIX

Catégorie Grande Entreprise manufacturière

Norampac inc., Division Drummondville, Drummondville

Directeur d'usine :

M. Richard Beaudoin
(819) 475-4570

Coordonnateur, assurance de la qualité :

M. Claude Boily
(819) 848-4944

Profil

Norampac, fondée en 1997, est le premier producteur de cartons-caisses au Canada et le septième en Amérique du Nord. Norampac, qui est également un des plus importants transformateurs de cartonnage ondulé au Canada, est une coentreprise détenue par Cascades inc. et Domtar inc. Aujourd'hui, la société compte un effectif de 4 700 personnes et possède 34 établissements au Canada, aux États-Unis, en France et au Mexique. Ce réseau d'usines permet à Norampac de desservir un vaste marché, notamment dans l'industrie papetière, dans celles de l'alimentation, des spiritueux et de nombreux autres produits de consommation.

L'une de ces usines, Norampac inc., Division Drummondville (NDD), est en exploitation depuis 1985 et portait, avant 1997, le nom d'Emballage Cascades Drummondville inc. Norampac fabrique des boîtes en carton ondulé, destinées à l'emballage de produits variés. L'usine est équipée d'une onduleuse, qui fabrique les feuilles de carton et de cinq machines complémentaires qui découpent, impriment et assemblent les boîtes de carton. Elle emploie 175 personnes travaillant au sein d'équipes semi-autonomes.

Chaque division de Norampac inc. couvre un territoire géographique déterminé par le siège social. Ainsi, le marché de chaque division est avant tout local et les possibilités d'expansion à l'extérieur du territoire géographique désigné ne sont autorisées que pour les spécialités de l'usine. Cette organisation géographique a été pensée dans le but de réduire au maximum les coûts d'expédition et de mieux gérer les ressources globales du groupe. La stratégie de l'entreprise se fonde donc sur la conquête, par chacune des divisions, de parts de marché à l'intérieur de son territoire. Chaque division est un centre de coûts et de profits, indépendant et autonome.

Mission

La direction de NDD a défini ses valeurs dans le contenu de sa mission. Cette mission a été présentée tant aux employés qu'à la direction au siège social. Plusieurs employés ont contribué à l'élaboration de cette mission, qui se lit comme suit :

Norampac inc., Division Drummondville s'engage à mettre en place toutes les activités nécessaires afin d'être reconnue comme la meilleure entreprise d'emballage de carton ondulé en ce qui a trait :

- aux performances financières ;
- à la qualité ;
- aux délais de livraison ;
- à la capacité d'apporter une solution globale aux besoins de ses clients.

Production et marchés de l'entreprise

- **Matières premières :**
Papiers doublure et cannelure.
- **Capacité de production :**
800 millions pi² par an.
- **Produits :**
 - Boîtes en carton ondulé pour moyens et gros volumes.
 - Entreposage.
 - Revêtements spéciaux pour divers types d'emballages.
 - Impression à haute résolution.
- **Marchés :**
Rive-sud de Montréal, Estrie et Centre-du-Québec.

Responsabilité publique et citoyenne

Un comité de santé et sécurité au travail est très actif en ce qui a trait au bien-être des employés. Il réalise des audits et les améliorations proposées sont mises en application dans les plus brefs délais. Des sessions de formation sur la santé et sécurité sont données à tous les employés et sont régulièrement mises à jour.

NDD s'assure de respecter la politique environnementale du Groupe Cascades, qui considère que la protection de l'environnement fait partie intégrante de sa mission et doit constituer une priorité dans chacune de ses usines. Ainsi, chez NDD, un système de récupération des déchets des machines est en place : tout papier rejeté est récupéré et vendu à des centres de récupération. Ce système de récupération inclut aussi le plastique, le métal, le verre et les batteries. De plus, l'entreprise privilégie l'achat de papier à base de matières recyclées et les produits de l'usine sont entièrement recyclables.

Les procédés de production de l'usine sont très peu polluants. Le seul aspect environnemental externe à contrôler est le traitement de l'eau de nettoyage des équipements. Un système de traitement de l'eau est utilisé et les résultats obtenus répondent bien aux exigences réglementaires.

Pleinement consciente des responsabilités que comporte son rôle de bon citoyen, l'entreprise participe de façon concrète et efficace à la vie communautaire en finançant des activités sociales, sportives et municipales. Aussi, plusieurs dirigeants de NDD font partie de divers organismes, tels que la Chambre de commerce et de l'industrie et le Village québécois d'Antan.

Historique Qualité

L'usine Norampac de Drummondville a reçu la certification ISO 9001 en 1994 et a entrepris depuis cinq ans un programme structuré d'amélioration continue. Ce programme est basé, entre autres, sur les coûts de la non-qualité et sur les taux de rendement globaux. L'entreprise utilise aussi, de façon régulière, des outils d'amélioration tels que les 5S, *kaizen*, *S.M.E.D* et *T.P.M*. La participation de tous les employés et des superviseurs à ce programme constitue la pierre angulaire de sa réussite à ce jour. Les employés travaillent au sein d'équipes semi-autonomes et la responsabilisation de ces derniers est la base de la structure de fonctionnement. Les employés peuvent décider des solutions à apporter et les mettre en application.

Par ailleurs, NDD assure la maîtrise de ses processus en effectuant à chacune des étapes de ceux-ci des contrôles bien définis, et ce, à des fréquences fixes. Le système d'assurance de la qualité ISO 9001 assure une définition claire des standards de production, des critères d'acceptation et des méthodes d'opération. Les plans de la qualité précisent les vérifications devant être effectuées à chaque étape des processus. Aucun produit n'est expédié sans avoir été vérifié. Aussi, des audits de la qualité sont réalisés annuellement par des auditeurs indépendants afin de respecter les exigences ISO 9001.

Les principales forces

- L'entreprise est certifiée ISO 9001 depuis 1994.
- Depuis cinq ans, l'entreprise affiche une croissance constante de son volume d'affaires et une progression de ses parts de marché.
- Les résultats financiers de Norampac à Drummondville sont en progression depuis 1998 et s'avèrent supérieurs à ceux de la concurrence ainsi qu'à ceux des autres usines du groupe. Il s'agit d'une croissance supérieure de 10% à l'ensemble du marché.
- Les employés travaillent au sein d'équipes semi-autonomes et participent activement aux travaux d'amélioration continue.
- Un sondage est mené tous les deux ans afin de mesurer la satisfaction de la clientèle et les résultats obtenus indiquent un positionnement avantageux de l'entreprise par rapport à la concurrence.
- La compagnie privilégie le partenariat avec les clients et les fournisseurs, chez qui les employés se rendent et réalisent des projets d'amélioration.
- L'entreprise exerce une politique de communication ouverte avec son personnel.
- L'entreprise a mis en place un programme de partage des profits avec ses employés.
- Le processus d'embauche et d'intégration est très bien structuré.